

УДК 371.113.1:371.132
ББК 4420.41

ГСНТИ 15.81.21

Код ВАК 19.00.07

Казанцев Даниил Иванович,

аспирант, кафедра общей психологии, Институт психологии, Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр. Космонавтов, д. 26, к. 366; e-mail: daniilkazantsev@mail.ru

Минюрова Светлана Алигарьевна,

доктор психологических наук, профессор, проректор по учебной работе, заведующий кафедрой общей психологии, Уральский государственный педагогический университет; 620017, г. Екатеринбург, пр. Космонавтов, д. 26, к. 210; e-mail: minyurova@uspu.ru

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
К СОЗДАНИЮ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ
(ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: психологическая готовность директора; стратегическое планирование; модель стратегического развития школы.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматривается актуальная проблема системы российского образования – стратегическое развитие образовательного учреждения. Именно стратегический менеджмент требует от современного руководителя комплексного подхода к решению проблем и принятию управленческих решений, ориентации на результат и плановых действий по достижению диверсификации в образовательной среде. Цель статьи – познакомить руководителей образовательных учреждений с инструментами стратегического управления, адаптированными к современной системе образования. Задачи – узнать понятие «стратегия» в образовании; понять, что такое стратегически-ориентированная школа; изучить основные инструменты стратегического планирования; разработать модель стратегического развития образовательного учреждения; рассмотреть психологические разновидности личностных профилей и решений. Будущее управления школой «нового» дня рождается в контакте со стратегическим менеджментом, ведь доля успеха заложена именно в нем, так как он сегодня обобщает психологическую ориентированность на человека, управление информационными ресурсами, наполнение новым содержанием управленческую деятельность (функции, процессы). Грамотное стратегическое планирование может вывести школу на новые рубежи, сделать ее развивающейся и развивающей.

Kazantsev Daniil Ivanovich,

Post-graduate student of Department of General Psychology, Institute of Psychology, Ural State Pedagogical University, Ekaterinburg, Russia.

Minyurova Svetlana Aligarievna,

Doctor of Psychology, Professor, Head of Department of General Psychology, Deputy Rector for Academic Studies, Ural State Pedagogical University, Ekaterinburg, Russia.

**PSYCHOLOGICAL PREPARATION OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION
TO DESIGN A MODEL OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE SCHOOL
(PLANNING OF ACTIVITIES)**

KEY WORDS: psychological preparation of the headmaster; strategic planning; model of strategic development of the school.

ABSTRACT. The article deals with the urgent problem of the system of Russian education – the strategic development of the educational institution. It is strategic management that requires from a modern leader an integrated approach to problem solving and management decisions and a focus on results and planned actions to achieve diversification in the educational environment. The aim of the article is to acquaint the heads of educational institutions with instruments of strategic management, adapted to the modern education system. The tasks include the following ones: to learn the notion of “strategy” in education; to realize, what a strategy-oriented school is like; to study the main instruments of strategic planning; to work out a model of strategic development of an educational institution; to present the psychological kinds of personal profiles and decisions. The future of management of the school of a “new” day is born in contact with strategic management, because a certain portion of success is vested in strategic management, as it turns strategic management to man, generalizes management of information resources and brings new content in management activity (functions and processes). Proper strategic planning may take school to new horizons, make it an institution that develops itself and develops its students.

*Кто не знает, в какую гавань он плывет,
для того нет попутного ветра.
Сенека*

Несмотря на реформы в системе современного образования и частые изменения в образовательной среде, руко-

водители образовательных учреждений должны быть не только компетентны в разработке универсальных показателей дости-

жения целей, но и готовы к стратегическому развитию образовательной организации. В условиях жесткой конкуренции, реформирования образовательной политики директора школ должны быть психологически готовы к ее изменению. Цель школы сегодня – создание условий для развития личности каждого ученика. Цель управления школой – создание условий для достижения целей школы. Так что программа развития образовательного учреждения должна помочь оперативно реагировать на требования сегодняшнего дня, а именно перевести школу из режима функционирования в режим развития.

Директор-менеджер-стратег должен ставить перед собой долгосрочные цели и эффективно решать многоплановые задачи, связанные с организацией образовательного процесса: принятие управленческих решений, реализация новых стандартов, командообразование педагогического коллектива, создание условий, обеспечивающих развитие личности и качество образования [13].

Интерес к вопросам стратегического управления современной школой не случаен. Изменения, происходящие в системе российского образования, достаточно существенны, и они создают проблемы. Поэтому директору как лидеру и менеджеру сегодня необходимо знать современные инструменты для перевода школы на инновационный путь развития. К таким инструментам относятся инструменты стратегического управления.

Цель статьи – познакомить руководителей образовательных учреждений с инструментами *стратегического управления, адаптированными к современной системе образования.*

Задачи – узнать понятие «стратегия» в образовании, понять, что такое стратегически-ориентированная школа, изучить основные инструменты стратегического планирования, разработать модель стратегического развития образовательных учреждений, рассмотреть психологические разновидности личностных профилей и решений.

На сегодняшний день справочных пособий по стратегическому планированию множество, но в основном они посвящены проблемам стратегий фирм, бизнес-организаций. Наша задача – разработать модель стратегического развития образовательного учреждения, опираясь на опыт директоров современных и инновационных школ.

Школа отличается от бизнес-организации тем, что мы как учителя воспроизводим знания, умения, навыки и как психологи формируем в учащихся смысловые ценности, поэтому мы ответственны пе-

ред государственным сообществом за исполнения особых поручений. Эти особенности и составляют ядро стратегического управления современного образовательного учреждения.

Школьный совет во главе с директором школы ежегодно вносит предложения педагогическому коллективу по актуализации направлений стратегического плана развития образовательного учреждения на несколько лет вперед. Актуализацией значимых направлений служит процесс общественного обсуждения, заключение экспертных советов (кафедр), представителей науки, представителей родительской общности.

Мы полностью согласны с мнением о том, что стратегический менеджмент (планирование) является основой деятельности современного руководителя школы, так как образовательная политика и ее реализация в практике образовательного учреждения / организации связаны с долгосрочными прогнозами [4].

Стратегический менеджмент представляет собой совокупность принципов, методов, средств и форм управления экономическим субъектом для улучшения эффективности его деятельности, снижения затрат и увеличения прибыли. Основными методами стратегического менеджмента являются ситуационный подход, стратегическое планирование и целевое управление. Основные задачи стратегического менеджмента – принятие и реализация решений. Решение задач достигается путем определения способов осуществления целей, выполнением управленческих решений, подготовкой и переподготовкой работников, контролем и корректировкой реализации решений [8; 9].

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Основой формирования стратегических целей является общее видение развития организации [5].

Содержательными компонентами стратегического менеджмента становятся определение назначения и главных целей бизнеса образовательной организации, анализ внешней среды образовательной организации, анализ внутренней обстановки образовательной организации, выбор и разработка стратегии согласно философии организации, проектирование организационной структуры образовательной организации, выбор степени интеграции и систем управления, управление комплексом «стратегия – структура – контроль», определение нормативов поведения и политики организации в отдельных сферах ее деятельности, обеспечение обратной связи результатов и стратегии организации, совершенствование

стратегии, структуры, управления образовательной организации [3].

Проблем в образовательном учреждении всегда хватает: материально-техническая база, финансирование, кадры, признание обществом и т. д. Стратегия развития школы и определение своей миссии в этих условиях являются особенно актуальными.

Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos*, «искусство генерала». Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей [5].

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Процесс стратегического планирования, является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.

Согласно Государственной программе РФ «Развитие образования на 2013-2020 гг.» от 14.08.2013 г., «стратегия – это создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи, развития потенциала молодежи и его использования в интересах инновационного социально ориентированного развития страны» [11].

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В понимании директоров-новаторов стратегически ориентированная школа – это школа, которая имеет свою миссию, стратегию (предназначение), умеет диагностировать и прогнозировать изменения среды. Любая стратегия – результат дея-

тельности людей (администрация, педагогический коллектив, родительский комитет, наблюдательный совет и другая общественность), потому что многое зависит от их компетенций и способностей, от умения изменяться самим.

Рассмотрим основные инструменты стратегического планирования развития инновационной школы:

- стратегическое видение – взгляды руководителя и персонала школы (образовательной организации) на будущую деятельность образовательного учреждения;
- составление карты проблемного поля школы;
- проведение комплексного анализа деятельности образовательного учреждения;
- проведение swot-анализа сильных и слабых сторон школы, возможностей и угроз;
- разработка матрицы требований к школе основных групп заинтересованных сторон;
- формулирование ключевой миссии школы, адаптированной специально под конкретное образовательное учреждение (объективная характеристика призвания, предназначения и сферы деятельности организации);
- формирование сетки показателей эффективности образовательного учреждения;
- разработка карты стратегических целей и ключевых показателей достижения этих целей школы в терминах системы сбалансированных показателей;
- разработка паспорта проекта развития школы (основание для разработки проекта – нормативно-правовая документация, группа разработчиков проекта, цели и задачи проекта, сроки реализации проекта – организационный, этап реализации, завершающий этап, механизм реализации, ожидаемые результаты, объем и источник финансирования, организация контроля за исполнением проекта).

В таблице 1 представлена модель стратегического развития образовательного учреждения с точки зрения мотивационной цели.

Таблица 1

Модель стратегического развития образовательного учреждения

Шаги	Модуль	Правила / Описание модуля	Примечание (ресурсы)
1.	Виденье (см. схему 1) Цель (Зачем? Для чего? Для кого?)	См. абзац «Основные инструменты».	Руководитель образовательного учреждения, педагогический коллектив.
2.	Организационная структура (Кто? Когда? Сроки!)	Распределение ресурсов. Делегирование полномочий. Распространение ограниченных организационных ресурсов: фонды, дефицитные управленческие таланты и управленческий опыт. Выделение существенных достоинств / недостатков школы через: <ul style="list-style-type: none"> • мозговой штурм, • морфологический анализ (разработан американским астрофизиком Цвики), • анкетирование, • интеллект-карты, • кейс-метод, • метод ассоциаций и аналогий, • собрания. <i>Правило 1 для руководителя</i> – «20/80» – меньшее определяет большее. Умение концентрироваться на главном совсем не означает невнимания к деталям. Именно детали и делают новый продукт конкурентоспособным. Углубление в детали необходимо, но только на 20%, 80% – работа группы, руководитель в этой группе – только координатор.	Управляющий совет, педагогический совет, собрание совета трудового коллектива, попечительский / наблюдательный совет, общее собрание (конференция) для педагогов и учащихся. Для качественного планирования можно пригласить сотрудников высших учебных заведений, специалистов отделов образования для оценки вашей работы и внесения коррективов в ваш продукт.
3.	Стратегический замысел: стратегия, тактика, политика, процедуры, правила	Уникальность идеи, отличающей вашу школу от других. <i>Правило 2 для руководителя</i> – «Нет Неопределенности»: 1) неопределенность внешней среды (поведение статусных «инновационных» школ, меняющиеся тенденции; то есть, неправильно предсказав поведение статусных школ (их миссия, предназначение, результаты и т. д.) или тенденции и имея отличную стратегию, ориентированную на качественный результат, можно проиграть; 2) необходимость исполнения собственного плана действий (эффективность плана действий) – жесткий тайм-менеджмент; 3) неопределенность ответа статусных школ на ваши действия (учитываем ответные реакции статусных школ на ваши действия и нововведения).	Команда из 10-12 человек.
4.	Карта стратегии: структура	Система целей и задач, которые отражают определенный набор гипотез о причинах и следствиях. Составление иерархии социальных ожиданий. Разработка сетки перспективных направлений деятельности в образовательном учреждении. <i>Правило 3 для руководителя:</i> «Ранжирование проблем – немаловажный аспект управления школой» – четко распределите по столбцам «Глобальные и локальные проблемы»: кадры, материально-техническая база, управление экономикой и финансами и т. д.; «Ранг»: от 1 до 10; «Комментарий»: как это можно решить и с помощью чего/кого.	Команда из 10-12 человек.
5.	Программа развития	Планирование действий, которые приведут школу к желаемому результату.	Команда из 10-12 человек.
6.	Апробация программы	Проверка проекта на практике – исследование, диагностика.	Руководитель образовательного учреждения, педагогический коллектив, управляющий совет, собрание совета трудового коллектива, попечительский / наблюдательный совет, общее собрание (конференция) для педагогов и учащихся.

Главный вопрос относительно стратегии образовательного учреждения, который должен задавать себе руководитель, звучит так: «Каким **МЫ** видим образовательное учреждение, что **МЫ** собираемся для этого делать и чего хотим достичь?». Ответы на этот вопрос составляют стратегическое ви-

дение. При формулировании видения директору школы необходимо в целом представить свое образовательное учреждение при самых лучших обстоятельствах, совершив мысленное путешествие в будущее. Рисунок 1 посвящен структуре стратегического видения.



Рис. 1. Структура стратегического видения

Последовательность шагов при формулировании видения:

- 1) детализировать и структурировать свое видение как руководителя школы, тем самым представить идеальные результаты деятельности образовательного учреждения;
- 2) сформировать состав команды, с которой важно согласовать это видение;
- 3) при помощи тренингов, мозговых штурмов, работая с командой, позволить члену команды оценить свое собственное видение;

4) согласовать видение членов команды, стараясь объединить индивидуальные видения и увидеть конечный итог;

5) переконструировать видение, чтобы все предлагаемые элементы находили свое место в обобщении.

С психологической точки зрения, необходимо помнить, что управленческие решения редко принимаются в условиях полной определенности – как правило, ситуация принятия решения характеризуется некоторой степенью неопределенности и риска.

При этом надо учитывать, что все решения взаимосвязаны, что одно решение может повлечь за собой ряд событий, при наступлении которых будет необходимо принимать множество «подрешений» или принимать какие-то экстренные меры для удержания ситуации под контролем. Проблемной стороной вопроса являются «личностные особенности» как директора-менеджера, так и подчиненного. Каждый человек – индивидуум и имеет свою систему субъективных ценностей, которая определяет его восприятие, поступки и влияет на принимаемые решения. Если решения относятся к частной жизни человека, то принятое решение является «его проблемой». Если же это решение относится к рабочей сфере, то оно скажется на работе всей организации и на всех сотрудниках [10; 12].

В психолого-педагогической науке учеными выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

1. Решения уравновешенного типа характерны для людей, которые приступают к

проблеме с заранее сформированной исходной идеей на основе анализа условий и требований задач. Одинаково важны как выдвижение гипотез, так и их проверка.

2. Решения импульсивного типа характерны для людей, у которых процесс построения гипотез преобладает над действиями по проверке и их уточнению. Такой человек легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке, что приводит к скачкообразному процессу принятия решений. При всех недостатках у менеджеров данного типа есть один плюс – они сильно ориентированы на успех и менее чувствительны к неудачам.

3. Решения инертного типа являются результатом неуверенного и осторожного поиска. После выдвижения исходной гипотезы ее обоснование идет неохотно, оценки сверхкритичны, каждый шаг проверяется много раз. Это растягивает процесс принятия решения во времени.

4. Решения рискованного типа во многом схожи с импульсивными, но отличаются тактикой принятия. «Рискованные» менеджеры-стратеги не перескакивают через обоснование гипотез, но это происходит с заметным опозданием и только после того, как обнаруживается явная несообразность решения и действительности.

5. Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Осторожные менеджеры принимают множество различных подготовительных действий для принятия решений и выводов, таким людям присуща упреждающая оценка решений. Эти менеджеры чувствительны к последствиям своих действий, меньше радуются успехам, основное стремление – избегание ошибок. Такие менеджеры положительны для стабильных организаций, работающих в условиях определенности и негативны для «подвижных» компаний, например, для биржевого дела [16].

Зная влияние личностных особенностей на принятие решения, стремясь избежать его однобокости, многие руководители предпочитают, чтобы решение принималось командой, обладающей разными характеристиками. Можно сказать, что руководитель делегирует полномочия и власть людям из более низких управленческих уровней, что напрямую затрагивает интересы работников и ведет к увеличению эффективности принятого решения. Благодаря участию в принятии решений новых людей увеличивается объем знаний по проблеме и степень информированности, в результате обсуждения достигается лучшее понимание проблемы и путей ее решения, что позволяет шире взглянуть на вопрос (более точная диагностика). Групповые дискуссии позволяют ге-

нерировать множество различных идей и предлагать альтернативные варианты. Групповые решения оказываются более приемлемыми для членов организации вследствие возникающего чувства сопричастности и повышенного чувства ответственности за его выполнение [14].

Однако, несмотря на множество достоинств, групповое решение имеет и недостатки. Оно требует гораздо больше времени и ресурсов, затрачиваемых на разработку, чем индивидуальное решение. В случае, когда решение относится к программируемым, время тратится впустую. Подобное решение может привести к такому феномену, который социальный психолог И. Дженис назвал «шаблонным мышлением»: у членов сплоченных групп наблюдается стремление не критиковать идеи друг друга. Желание сохранить хорошие отношения и избежать разногласий ведет к чрезмерному подчеркиванию согласованности действий и недостаточно реалистичным оценкам альтернативных направлений. В итоге группа может пойти на компромисс, который будет выгоден не организации, а самой группе [14].

Существует также опасность психологического давления со стороны членов группы на кого-то одного, кто может выдать ценное решение, но либо боится, либо замыкается, или наоборот, доминирования одной личности над группой, что приводит к ее «парализованности». Работа в группе может негативно отразиться и на ответственности за выполнение решения, ведь когда «отвечают все – не отвечает никто». Для того чтобы групповая работа была более эффективной, руководитель образовательного учреждения должен знать и соблюдать основные правила работы в группе, быть подготовленным, то есть владеть методами принятия управленческого решения в группе. Это упростит процесс обсуждения и выработки управленческого решения [1].

Таким образом, стратегический план-проект должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей образовательной организации, а не конкретного руководителя. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сфере образования, школа должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке образовательных услуг, конкуренции и других факторах [15].

Директора прежде всего должны понимать, что лидерами изменений школы должны стать они сами. Руководители школ могут определить себе роли и качества, которые необходимо иметь современному лидеру в обра-

зовании: инноватор, интегратор, командный игрок. Главная задача их – собрать вокруг себя единомышленников, способных воплотить в жизнь самые амбициозные планы на благо развития школы, опираясь на государственные программы в РФ [6; 7].

Будущее управления школой нового дня рождается в контакте со стратегическим менеджментом, ведь доля успеха за-

ложена именно в нем, так как он сегодня обобщает психологическую ориентированность на человека, управление информационными ресурсами, наполнение новым содержанием управленческую деятельность (функции, процессы). Грамотное стратегическое планирование может вывести школу на новые рубежи, сделать ее развивающейся и развивающей.

Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Авдулов П. В., Гойзман Э. И., Кутузов В. А. и др. Экономико-математические методы и модели для руководителя. М. : Экономика, 1998.
2. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Анализ, синтез и планирование решений в экономике. М. : Финансы и статистика, 2002.
3. Балмасов С. Стратегия развития высшего образования в условиях глобализации: проблемы и решения // Высшее образование сегодня. 2005. № 11. С. 34-35.
4. Бочков Д. В. Маркетинг «в руках» руководителя образовательного учреждения // Совершенствование системы дополнительного педагогического образования в условиях модернизации российского образования : сб. мат-лов межрегион. науч.-практ. конф. (4-5 нояб. 2004 г.). Оренбург, 2004.
5. Вашковски П. Роль менеджера в стратегии управления // АПК: Экономика. Управление. 1991. № 6. С. 36-37.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник для вузов. М. : Юнити-Дана, 2005.
7. Коротков Э. М. Менеджмент : учеб. пособие. М. : Инфра-М, 2005.
8. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. М. : Дело, 2003.
9. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения. М. : Омега-Л, 2007.
10. Михеев В. И. Социально-психологические аспекты управления. М., 1995.
11. Паспорт государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденный распоряжением Правительства РФ от 14 августа 2013 г. N 1426-р.
12. Суетенков Е. Н., Пасько Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие. М. : Форум : Инфра-М, 2005.
13. Скрипник К. Д., Кутасова Т. Л. Еще раз о качествах руководителя // Управление персоналом. М., 2004. № 8.
14. Управление современной компанией учебник для вузов : учебник для вузов / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. М. : Инфра-М, 2001.
15. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : Юнити, 2002.
16. Янсен Ф. Эпоха инноваций. М. : Инфа-М, 2002.

L I T E R A T U R E

1. Avdulov P. V., Goyzman E. I., Kutuzov V. A. i dr. Ekonomiko-matematicheskie metody i modeli dlya rukovoditelya. M. : Ekonomika, 1998.
2. Andreychikov A. V., Andreychikova O. N. Analiz, sintez i planirovanie resheniy v ekonomike. M. : Finansy i statistika, 2002.
3. Balmasov S. Strategiya razvitiya vysshego obrazovaniya v usloviyakh globalizatsii: problemy i re-sheniya // Vysshее образование сегодня. 2005. № 11. S. 34-35.
4. Bochkov D. V. Marketing «v rukakh» rukovoditelya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya // Sovershenstvovanie sistemy dopolnitel'nogo pedagogicheskogo obrazovaniya v usloviyakh modernizatsii rossiyskogo obrazovaniya : sb. mat-lov mezhrregion. nauch.-prakt. konf. (4-5 noyab. 2004 g.). Orenburg, 2004.
5. Vashkovski P. Rol' menedzhera v strategii upravleniya // APK: Ekonomika. Upravlenie. 1991. № 6. S. 36-37.
6. Gerchikova I. N. Menedzhment : uchebnyk dlya vuzov. M. : Yuniti-Dana, 2005.
7. Korotkov E. M. Menedzhment : ucheb. posobie. M. : Infra-M, 2005.
8. Litvak B. G. Razrabotka upravlencheskogo resheniya. M. : Delo, 2003.
9. Lukicheva L. I., Egorychev D. N. Upravlencheskie resheniya. M. : Omega-L, 2007.
10. Mikheev V. I. Sotsial'no-psikhologicheskie aspekty upravleniya. M., 1995.
11. Passport gosudarstvennoy programmy Rossiyskoy Federatsii «Razvitie obrazovaniya» na 2013-2020 gody, utverzhdennoy rasporyazheniem Pravitel'stva RF ot 14 avgusta 2013 g. N 1426-r.
12. Suetenkov E. N., Pas'ko N. I. Osnovy menedzhmenta : ucheb. posobie. M. : Forum : Infra-M, 2005.
13. Skripnik K. D., Kutasova T. L. Eshche raz o kachestvakh rukovoditelya // Upravlenie personalom. M., 2004. № 8.
14. Upravlenie sovremennoy kompaniey uchebnyk dlya vuzov : uchebnyk dlya vuzov / pod red. B. Mil'-nera, F. Liisa. M. : Infra-M, 2001.
15. Upravlenie personalom : uchebnyk dlya vuzov / pod red. T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina. M. : Yuniti, 2002.
16. Yansen F. Epokha innovatsiy. M. : Infa-M, 2002.

Статью рекомендует д-р психол. наук, проф. Н. Н. Васягина.